



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY VYBRANÝM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN SELECTED COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Josef Vávra

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Vávra Josef**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Studie průběhu zakázky vybraným podnikem**

v anglickém jazyce:

**The Study of the Contract Award in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- zákazníci

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.

MASAAKI, I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno: Computer Press 2004, 272s. ISBN 80-251-0461-3.

ROSENAU, M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská, E., Praha: Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2.

VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276s. ISBN 80-902235-1-6.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT:**

V této bakalářské práci se budu zabývat problematikou průběhu zakázky vybraným podnikem. Práci jsem zpracovával ve společnosti Pekárny Blansko a.s., která mi poskytla veškeré informace a podklady, díky kterým jsem byl schopen zpracovat analýzu současného stavu podniku. Na základě vyhodnocení provedené analýzy jsem vypracoval návrhy, které vedou ke zlepšení průběhu zakázky.

## **ABSTRACT:**

In this bachelor thesis I will discuss the issue of order processing through a company. This thesis was processed in a company Pekárny Blansko a.s., that provided me all the information and documents through which I was able to make an analysis of the current state of the company. Based on the evaluation of the analysis I have processed proposals leading to an improvement of order processing.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Podnik, zakázka, analýza, současný stav, výroba, průběh zakázky

## **KEY WORDS:**

Company, contract, analysis, current state, production, order processing

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

VÁVRA, J. *Studie průběhu zakázky vybraným podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 57 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2016

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych poděkovat paní Prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za vedení mé bakalářské práce a za její cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále chci samozřejmě poděkovat za spolupráci společnosti Pekárny Blansko a.s., jmenovitě především panu Mgr. Tomáši Nečasovi, za ochotu poskytnout mi veškeré potřebné informace a dokumenty.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL PRÁCE A METODIKA .....	12
2 POPIS SPOLEČNOSTI A JEJÍHO PODNIKÁNÍ .....	13
2.1 O společnosti .....	13
2.2 Předmět podnikání .....	14
2.3 Obchodní situace .....	14
2.4 Organizační struktura společnosti .....	15
2.5 Portfolio výrobků .....	16
2.6 Informační systém .....	16
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	17
3.1 Základní charakteristika managementu .....	17
3.1.1 Řízení na základě cílů .....	17
3.1.2 Stanovení cílů .....	18
3.2 Definice produktu .....	19
3.3 Definice procesu .....	19
3.3.1 Dělení procesů .....	19
3.4 Výroba a její typy .....	20
3.5 Řízení výroby a jeho cíle .....	21
3.6 Systémy uplatňované v řízení výroby .....	22
3.6.1 Systémy MRP .....	22
3.6.2 Metoda Just in Time (JIT) .....	23
3.6.3 Systém KANBAN .....	24
3.7 Řízení jakosti .....	24



3.8	SWOT analýza .....	25
3.9	Základy koncepce uspokojení zákazníka .....	25
3.10	Podnikové informační systémy .....	26
3.10.1	Charakteristika informačního systému .....	27
3.10.2	Informační systém SAP .....	28
3.10.3	SAP Business One .....	29
3.10.4	Společnost Versino CZ .....	30
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU .....	31
4.1	SLEPT analýza.....	31
4.1.1	Sociální hledisko.....	31
4.1.2	Legislativní hledisko.....	32
4.1.3	Ekonomické hledisko.....	32
4.1.4	Politické hledisko.....	33
4.1.5	Technologické hledisko .....	34
4.2	Problémy při běžném provozu .....	34
4.3	Porterova analýza pěti sil .....	35
4.3.1	Stávající konkurence.....	35
4.3.2	Nová konkurence .....	37
4.3.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	37
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	37
4.3.5	Hrozba substitučních výrobků .....	37
4.4	SWOT analýza .....	38
4.5	Průběh zakázky .....	40
4.5.1	Obchod.....	41
4.5.2	Výroba .....	41
4.5.3	Expedice.....	42

5	ZHODNOCENÍ ANALÝZY .....	45
6	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....	46
6.1	Informační systém .....	46
6.1.1	Průběh implementace systému SAP .....	47
6.1.2	Mimoekonomické přínosy .....	49
6.1.3	Ekonomické přínosy .....	49
6.2	Zaměstnanci .....	51
6.2.1	Mimoekonomické přínosy .....	52
6.2.2	Ekonomické přínosy .....	52
	ZÁVĚR .....	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	57
	SEZNAM TABULEK .....	57

## ÚVOD

Neznám firmu, které by v dnešní době nezáleželo na získávání a udržování zákazníků. Aby byl zákazník spokojený, musí podnik dbát ohled na jeho požadavky a splňovat je. Výrobky musí mít vysokou kvalitu, dodací termíny co nejkratší a cena by měla být přijatelná. Na trhu je spousta konkurence, ke které by mohl zákazník přejít, proto se firma musí pořád snažit být lepší než firmy konkurenční. Proto jsem si vybral téma bakalářské práce „Studie průběhu zakázky vybraným podnikem“. Firmu, na kterou je tato práce zaměřena, jsem si vybral z důvodu praxe a dříve také pracovního poměru, tudíž podnik dobře znám.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou sepsané teoretické východiska potřebné pro praktickou část. V praktické části představím firmu, analyzuji současný stav průběhu zakázky a na základě zjištěných informací navrhnou řešení, které průběh zakázky zlepší.

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem mé bakalářské práce bude na základě analýzy, provedené v akciové společnosti Pekárny Blansko, sestavit návrh na zlepšení průběhu zakázky se zaměřením na náklady, jakost a dodací termíny.

## **Dílčí cíle:**

- Představit podnik, jeho předmět podnikání, portfolio výrobků a služeb a seznámení s hlavními odběrateli (zákazníky)
- Uvedení teoretických východisek a pojmů, které souvisí s danou problematikou
- Analýza současného stavu podniku, která bude zahrnovat analýzy typu SWOT a SLEPT. Dále budou analyzovány všechny činnosti související s průběhem zakázky (od objednávky až po expedici zákazníkovi).
- Návrhy na zlepšení průběhu zakázky na základě provedené analýzy, zhodnocení projektu a jeho mimoekonomických a ekonomických přínosů

## **2 POPIS SPOLEČNOSTI A JEJÍHO PODNIKÁNÍ**

### **2.1 O společnosti**

Společnost Pekárny Blansko a.s. je regionální výrobce pekařských a cukrářských výrobků s dlouholetou tradicí.

Zásobuje pečivem rozsáhlou oblast; nejen prodejny na okresu Blansko, ale také ve Vyškově, Svitavách a v Brně.

Blanenský chléb, Zborovecký chléb a tradiční rohlíky tvoří již dlouhodobě standard v kvalitě pečiva. Výrobní program má pestrou škálu běžného i jemného pekařského pečiva, cukrářských výrobků, dortů, certifikovaných BIO výrobků, těstovin, tyčinek a trvanlivých výrobků.

Provoz byl založen v roce 1953, jako lokální pekárna pro Blansko s manuální výrobou a sázecími pecemi. Později přešel pod Jihomoravské pekárny s.p., jako jeden z výrobních závodů a spadaly pod něj přidružené výrobní závody v Olešnici, Sebranicích, Sloupu, Ráječku, Mladkově, Letovicích a jiné drobné provozy, dále cukrárny v Blansku a Boskovicích. Po modernizaci to byla v roce 1962 první průmyslová pekárna s kontinuální automatickou výrobou těsta, chleba a pečiva v tehdejší ČSSR a stala se hlavním výrobním podnikem pro okres Blansko a blízké okolí, kam byla centralizována výroba z přidružených provozů, z nichž některé postupně zanikaly. V 70. letech byl provoz rozšiřován, modernizován, byla sem přesunuta cukrářská výroba a byla zde zřízena výroba jemného pečiva.

V roce 1993 byl podnik privatizován na Pekárny K&K spol.s.r.o. V tomto období se zde započalo s výrobou bezlepkových, BIO a amarantových produktů a vznikla výroba těstovin.

V únoru 2005 přechází firma prodejem na Pekárny Blansko a.s., které pokračují v tradici svých předchůdců.

## **2.2 Předmět podnikání**

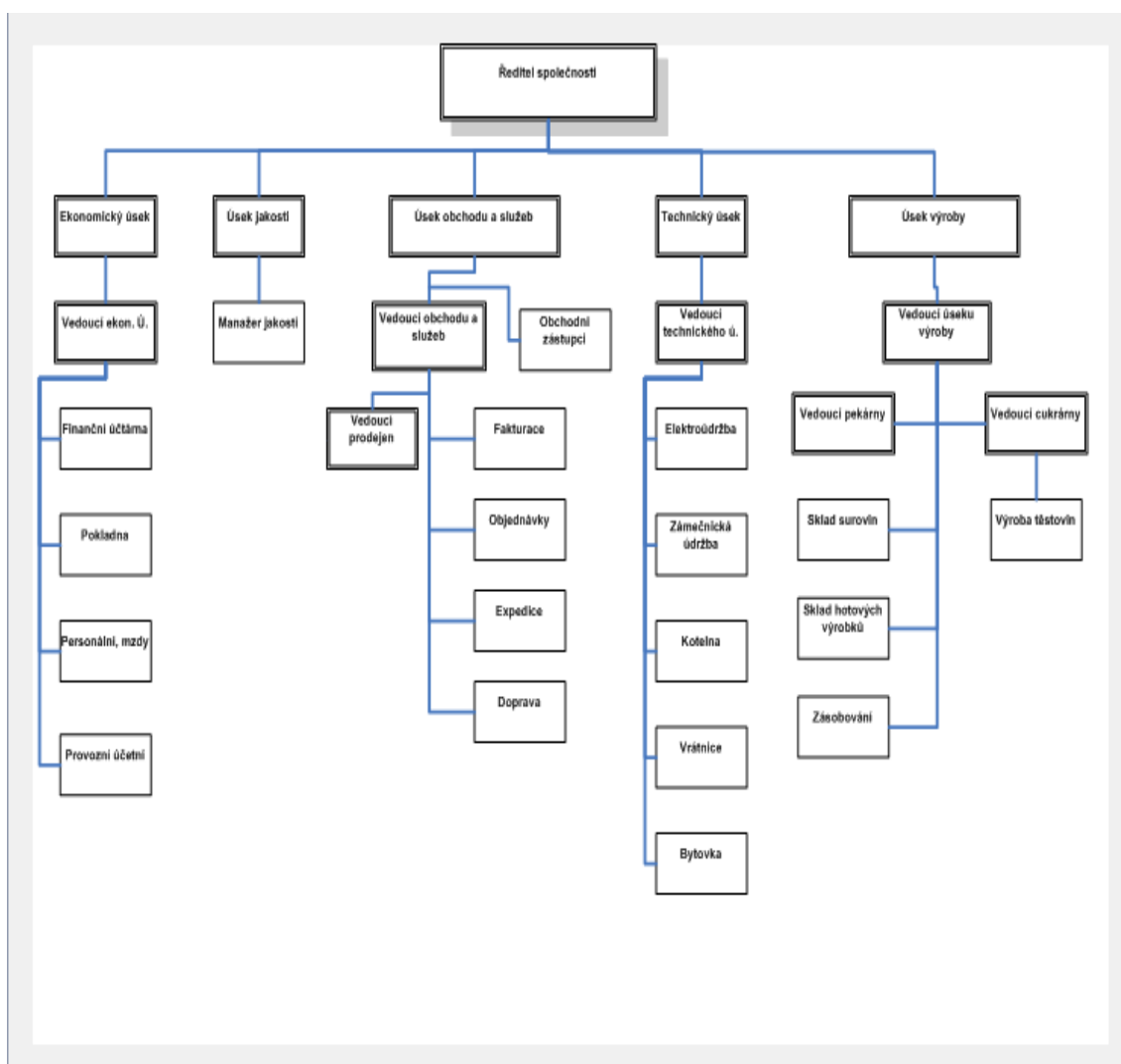
Mezi hlavní předmět podnikání firmy patří výroba a následný prodej pekařských a cukrářských výrobků. Jedná se především o různé druhy chlebů a rohlíků, bagety, vánočky, tyčinky, různé druhy koláčů a spoustu dalších druhů jemného pečiva. I cukrářská výroba nabízí široký sortiment produktů. Mezi nejlepší cukrářské výrobky patří karamelový řez, medový řez a jogurtový řez. Dalším předmětem podnikání je specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. Společnost má své vlastní podnikové prodejny kde prodává své výrobky. Dále se firma zabývá zprostředkováním obchodu a služeb – dodává své výrobky do různých prodejen a obchodů. Posledním předmětem podnikání je silniční motorová nákladní doprava – rozváží své produkty zákazníkům nebo do vlastních prodejen.

## **2.3 Obchodní situace**

Pekárny Blansko a.s. se z územního hlediska pohybují na regionálním trhu. Své výrobky dodávají do měst a vesnic v okolí okresního města Blanska. Největším odběratelem je Jednota Boskovice, která tvoří 50% všech zakázek. Do vlastních prodejen Pekáren Blansko putuje přibližně dalších 30% výrobků. Firma má celkem 3 podnikové prodejny. Jedna se nachází v Blansku na Wanklově náměstí, druhá je v Boskovicích na Masarykově náměstí a poslední třetí podnikovou prodejnu najdeme v Brně na Veveří. Zbýlých 20% výrobků je dodáváno ke drobným prodejcům v okrese Blansko.

Co se týče konkurence, tak tu mají Pekárny Blansko a.s. na trhu velkou. Mezi největší konkurenci patří Pekárna Benešov a Penam. Za konkurenci lze považovat i místní Pekárnu Ráječko nebo United Bakeries. Tyto konkurenční pekárny tvoří na regionálním trhu, kde se pohybují Pekárny Blansko, velký podíl prodeje. Jde zejména o dodávání pečiva do obchodních řetězců v kraji, jako jsou například Kaufland, Billa, Penny, Lidl a další. Firma určitě nemá dominantní pozici na trhu, spíše naopak. Nicméně si svoji pozici a objem prodeje z dlouhodobého hlediska udržuje.

## 2.4 Organizační struktura společnosti



Obrázek 1: Organizační schéma společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ředitelem společnosti je pan Václav Kozel. Organizační struktura je tvořena 5 úseky, z nichž každý má svého vedoucího. Ekonomický úsek má na starosti paní Jana Vintrová, manažerem úseku jakosti je Radka Pekárková, vedoucím úseku obchodu a služeb je Jaroslav Klemš, vedoucím technického úseku je Tomáš Přikryl a úsek výroby vede Mgr. Tomáš Nečas.

## 2.5 Portfolio výrobků

Portfolio výrobků se dělí na pekařské a cukrářské výrobky, které dohromady čítají cca 200 položek, proto zde vyjmenuji jen jednotlivé kategorie výrobků:

- Chléb pšenično-žitný
- Chléb žitno-pšeničný
- Chléb pšeničný
- Pečivo speciální
- Pečivo vícezrnné
- Jemné pečivo z kynutých těst
- Jemné pečivo
- Koblíhy – jemné pečivo smažené
- Koblíhy – cukrářský výrobek ostatní
- Jemné pečivo z listového těsta
- Jemné pečivo z listového kynutého těsta
- Čajové pečivo – cukrářský výrobek s tukovou a ovocnou náplní
- Čajové pečivo – jemné pečivo
- Strouhanka
- Trvanlivé tyčinky
- Trvanlivé pečivo ze šlehaných hmot
- Cukrářské výrobky s tukovou náplní
- Cukrářské výrobky s lehkou tukovou náplní
- Cukrářské výrobky s bílkovou náplní
- Cukrářské výrobky ostatní
- Cukrovinky

## 2.6 Informační systém

Management společnosti využívá jako informační systém pro svoje data program SKILL. Tento program funguje na principu systému DOS, tudíž je velmi zastaralý a nepraktický (systém zadávání pomocí příkazů). Do firmy byl zaveden v roce 2000. Program se skládá ze čtyř modulů – sklady, výroba, objednávky a účetnictví. Bohužel, jednotlivé moduly nejsou schopny mezi sebou spolupracovat, a tak tu vzniká vysoká lidská náročnost (neustálé zadávání stejných dat do různých modulů). V současné době firma uvažuje o zavedení informačního systému SAP.



### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato teoretická východiska popisují metody, postupy a pojmy, které souvisejí s průběhem zakázky, a na jejich základě může být provedena analýza podniku.

#### 3.1 Základní charakteristika managementu

S rozvojem vědy o řízení, s hlubším chápáním a oceňováním těch pracovníků, kteří řídí a vedou ostatní, dostává pojem manažer, přesněji řečeno management, sice širší, ale zásadnější význam. Lze říci, že *management je duševní, ale i fyzická práce, usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku*. Podstatou managementu budiž tedy koordinace, tzn. řízení lidí tak, aby byli ochotni následovat (TOMEK, 2001).

##### 3.1.1 Řízení na základě cílů

Orientace na společný cíl musí být rozbitelně vyjádřena a charakterizována tak, jak odpovídá příslušnému stupni v podnikové hierarchii, nejen pokud jde o odborné zaměření, ale i pokud jde o stupeň kvalifikace, znalosti dalších vazeb v rámci podniku apod. Nelze očekávat, že stanovené cíle mohou vždy (anebo alespoň pravidelně) být cele realizovány jako samovolný výsledek různorodých podnikových aktivit, byť organizačně jasně uspořádaných. Požadované plnění společné funkce se může uskutečňovat při nepřetržitém usměřování všech podnikových aktivit k danému podnikovému cíli.

Z hlediska podnikového top-managementu k těmto zásadním řídicím informacím a rozhodnutím patří především:

- Určení základních podnikových cílů.
- Určení podnikové politiky pro dlouhodobější výhled. Jde například o taková rozhodnutí jako získávání nových kapitálových účastí, změna sídla podniku, změna právní formy, fúze s jiným podnikem apod.
- Vlastní koordinace základních jednotek podniku. Jde např. o koordinaci základních činností, nákupu, odbytu, výroby, financování atp.
- Určení základních směrů personální politiky.
- Rozhodování o obchodních případech zásadního významu
- Zásadní opatření z hlediska ochrany životního prostředí atp. (TOMEK, 2001).

### 3.1.2 Stanovení cílů

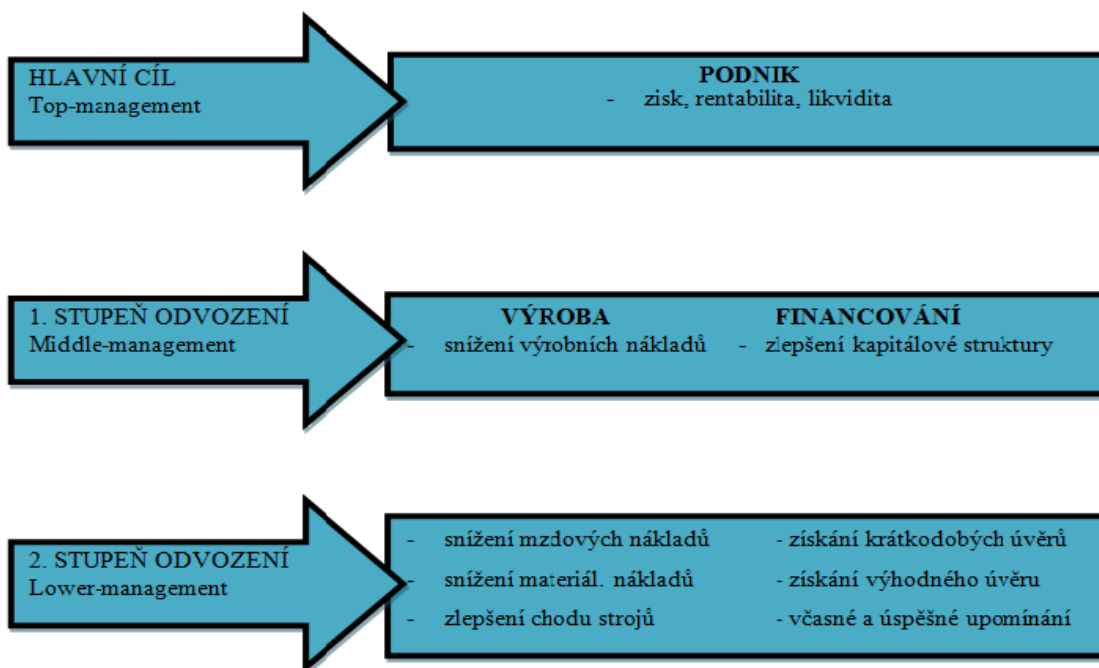
Určení a dosahování vytyčených cílů vyžaduje z hlediska managementu především:

- dostatek vstupních informací,
- nekonečnou přizpůsobivost,
- racionální jednání.

Poznání základních cílů podniku nemůže být osobní záležitostí, ale výsledkem multiosobních kroků, při kterých spolupracuje řada lidí v podniku, jakož i vlastníků, akcionářů, věřitelů a do určité míry i zákazníků, odborů, místní správy, odborných svazů apod. Výsledkem daného procesu jsou návrhy cílů, které pak vrcholové vedení variantně zpracuje.

Tvorba cílů vede k vytvoření systémů cílů podniku, nikoliv k jednotlivému cíli. Proces tvorby cílů nemůže být považován za uzavřený, jestliže nejsou vytvořeny pro jednotlivé stupně managementu postupné cíle. Stejně tak bude tento systém pouze formální, jestliže není odrazem podnikových specifických předpokladů – tzn., nejde-li o skutečné cíle. Aby cíle, které jsou součástí tohoto systému cílů, byly skutečně jednoznačné, musí být určeny:

- obsah cíle, rozsah cíle, časové ohraničení cíle,
- relativní váhy dílčích cílů, vztahy mezi cíli (TOMEK, 2001).



Obrázek 2: Příklad odvozování cílů

(Zdroj: TOMEK, 2001)

## **3.2 Definice produktu**

Za produkt se považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo spotřebu druhých lidí. Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií.

**Zboží** je hmotný produkt, na nějž se můžeme dívat, dotýkat se ho, čichat k němu, slyšet ho, ochutnat ho nebo jej vlastnit.

Nehmotné produkty jsou takové, na něž se nemůžeme dívat, dotýkat se jich, čichat k nim, slyšet je, ochutnat je nebo je vlastnit, například služby nebo myšlenky (JAKUBÍKOVÁ, 2009).

## **3.3 Definice procesu**

Podnikový proces (business process) je množina jedné nebo více propojených činností, společně přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy.

Proces má definován svůj počáteční bod, koncový bod, rozhraní a zúčastněné organizační jednotky (tj. role nebo funkční místa). Proces obvykle přechází přes hranice organizačních jednotek. Má své zákazníky – externí nebo interní. Oddělením části procesu lze vytvořit tzv. podproces (CARDA, 2003).

### **3.3.1 Dělení procesů**

Jednou z možností je dělení procesů na vnitropodnikové a na procesy jdoucí za hranici firmy. Přestože si tak můžeme uvědomit, jaké mezipodnikové procesy máme a jak bychom mohli přispět ke zlepšení práce v rámci hodnotového řetězce (což je velmi důležité), pravděpodobně budeme mít menší přehled o typech procesů, běžících uvnitř podniku a jejich způsobu řízení.

Jinou možností dělení procesů na dvě skupiny je dělení na procesy zaměřené na externího zákazníka (nebo také procesy, zaměřené na prodej produktu a zajištění jeho úspěchu na trhu) a interního zákazníka (nebo také procesy zajišťující realizaci produktu). Mezi procesy zaměřené na externího zákazníka patří například plnění

objednávky, prodej produktů, průzkum trhu, řízení značky. Mezi procesy, zaměřené na interního zákazníka, patří třeba zásobování, výzkum a vývoj nebo výroba.

Ještě jiný způsob „bipolárního“ dělení rozlišuje procesy, zajišťující krátkodobou prosperitu (například výroba, prodej produktů) a dlouhodobou prosperitu (výzkum a vývoj, tvorba strategie).

Další možnost představuje dělení procesů na technologické (například výroba) a informační (průzkum trhu).

Jiný pohled nabízí norma ISO 9001:2000. Podle ní existují čtyři typy procesů, a to:

- Procesy řídicí,
- Procesy přípravy zdrojů,
- Procesy realizace produktu,
- Procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).

Tohoto dělení se musí přidržovat zejména podniky, které se chtějí certifikovat podle ISO.

V praxi často používané dělení je rozdělení procesů na hlavní, řídicí a podpůrné. Toto dělení procesů je přehledné, jednoduché, poskytuje nám důležité informace o procesu a napovídá, jak by měl být řízen (ŠMÍDA, 2007).

- Hlavní procesy – slouží k naplňování hlavních cílů podniku. Výstupem je produkt, který uspokojuje zákazníka.
- Podpůrné procesy – existují především kvůli tomu, abychom mohli vykonávat procesy hlavní.
- Řídicí procesy – jedná se o procesy, které řídí jednotlivé činnosti (PODNIKÁTOR, 2012).

### **3.4 Výroba a její typy**

Výrobu můžeme charakterizovat jako přeměnu výrobních faktorů, kterými rozumíme práci, přírodní zdroje a kapitál, na hmotné (ekonomické) statky a služby.

Podle Duchoně (2007) se výroba dělí na:

#### **a) Kusová výroba (zakázková výroba)**

Z průmyslového hlediska je charakterizována tím, že v jednom podniku se vyrábí více druhů výrobků (řádově to může být kolem stovky), přičemž počet výrobků jednoho

druhu jsou jednotky nebo desítky. Výrobně je tento druh výroby charakterizován univerzálním zařízením, z hlediska pracovní síly je vysoký nárok na kvalifikaci, z hlediska řízení je velká náročnost na organizaci tohoto procesu.

#### **b) Sériová výroba**

Při této výrobě se snižuje počet vyráběných druhů, zatímco se zvyšuje počet výrobků jednoho druhu. Podle toho pak rozeznáváme malosériovou, středněsériovou a velkosériovou výrobu. Výrobně lze tuto výrobu charakterizovat využitím speciálního zařízení (výrobní sortiment se delší dobu nemění a pravidelně se opakuje), klesá kvalifikační požadavek na pracovní sílu; tím se snižují požadavky na řízení a organizaci, což vede k hlubšímu a detailnějšímu propracování organizace a řízení. Ekonomicky sériová výroba znamená zvýšení produktivity práce, snížení výrobních nákladů a zkrácení doby výroby (příklady v elektrotechnice – výroba elektromotorů, výroba některých měřících zařízení apod.).

#### **c) Hromadná výroba**

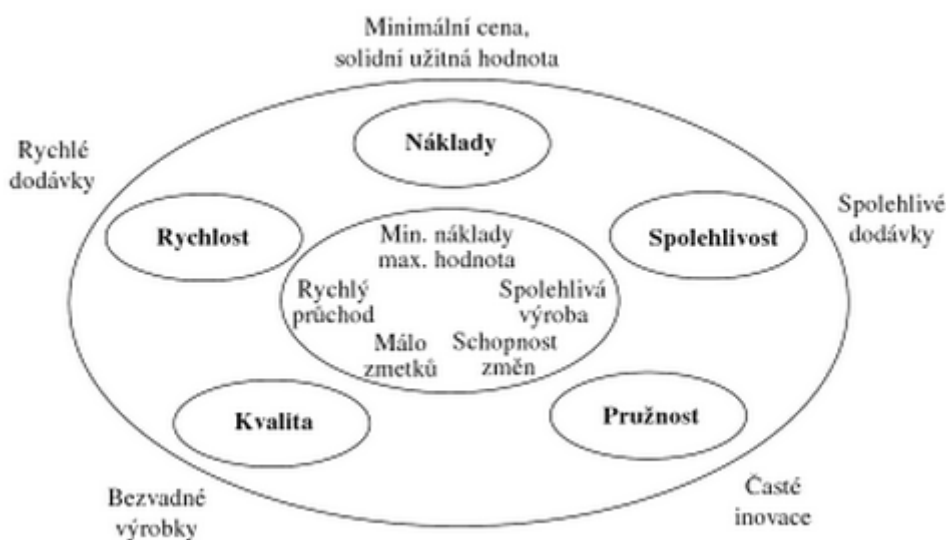
Touto výrobou se ještě pronikavěji snižuje počet vyráběných druhů, ale zvyšuje se počet výrobků v každém druhu. Výrobně to znamená přechod k jednoúčelovým zařízením a ke speciálnímu druhu náradí. Současně to vede k dalšímu snížení nároků na kvalifikaci pracovní síly. Je možné dále zjednodušit organizaci řízení a dojít k nejvyšším organizačním formám – k synchronizované proudové lince a automatizované lince. Ekonomicky vede hromadná výroba k podstatnému zvýšení produktivity práce, k velmi nízkým výrobním nákladům a k podstatnému zkrácení výrobní doby.

### **3.5 Řízení výroby a jeho cíle**

Řízení výroby je zaměřeno na dosažení optimálního fungování výrobních systémů s ohledem na vytyčené cíle. Pojem výrobní systém přitom zahrnuje všechny činitele účastníci se procesu výroby: provozní prostory, nezbytná technická zařízení, suroviny, polotovary, energie, informace, pracovníky podílející se na výrobě, rozpracované a hotové výrobky a odpady. V řízení výroby se především jedná o věcné, prostorové a časové sladění, případně koordinaci činitelů účastnících se výrobních procesů nebo výrobní procesy ovlivňujících: pracovníků podílejících se na výrobě, provozních prostor, nezbytných výrobních a dopravních zařízení, surovin, polotovarů, energií,

rozpracovaných výrobků, finančních prostředků, informací a v neposlední řadě i odpadů.

Pod pojmem cíl se v ekonomii a managementu obecně rozumí stav, kterého má být v budoucnu dosaženo. Vedle celkových, všeobecných cílů firmy by měly být definovány i specifické cíle pro jednotlivé důležité oblasti její činnosti: pro vývoj výrobků, výrobu a její kvalitu, marketing a prodej, finance, personální rozvoj, řízení, využití informačních technologií atd. Podle úrovně řízení, k níž se cíle vztahují, lze rozlišit strategické, taktické a operativní cíle. Podle toho, v jakém časovém horizontu má být vytyčených cílů dosaženo, je dělíme na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle, přitom strategické cíle bývají zpravidla dlouhodobé, taktické střednědobé a operativní krátkodobé. Cíle řízení výroby by měly být vždy odvozovány z cílů vytyčených v podnikové strategii (KEŘKOVSKÝ, 2009).



Obrázek 3: Vnitřní a vnější význam cílů a kritérií řízení výroby

(Zdroj: KEŘKOVSKÝ, 2009)

### 3.6 Systémy uplatňované v řízení výroby

#### 3.6.1 Systémy MRP

Systémy vznikly z původního systému MRP (Material Requirement Planning = plánování požadavků na materiál). Zatímco v letech 1950-1965 se v plánování a řízení výroby prosazují jako racionalizační prvek systémy řízení zásob, zabývající se postupy

určení bodu objednávky a s tím souvisejícím stanovením velikosti dodávky apod., nastupují od roku 1965 komplexnější systémy. Systémy řízení zásob totiž mohou pro odvození dat pro budoucnost brát v úvahu pouze minulý vývoj a neumožňují poznat souvislosti a účinky na výrobu. Proto v letech 1965 až 1975 zaznamenávají největší rozšíření systémy MRP jako systémy pro zajištění přesné kontroly o plánování nákupu, ale ve vazbě na výrobu a odbyt. Jednotlivé výrobní zakázky jsou podnětem pro výpočet potřeby kusů a materiálu dle kusovníku či norem spotřeby materiálu. Na základě spotřeby pak dochází ke stanovení potřeby. Jde o integraci materiálového hospodářství zajištěním časové i kvantitativní vazby mezi nákupem a odběrem. Předpokladem uplatnění tohoto systému je:

- Struktura kusovníku neznámá pouze výstavbu výrobku, ale obsahuje i návod, jak má být výrobek naplánován a vyroben,
- Existence přesných dat pro výpočet spotřeby a potřeby,
- Disciplína uživatelů, zejména v tom, že jsou stanoveny realistické operativní plány výroby. Problémy tohoto systému spočívají v zajištění pružné změnové služby v konstrukci, shrnutí potřeb, definování doby pro výrobu vyráběné součásti a nákup dílů apod. (TOMEK, 1999)

### **3.6.2 Metoda Just in Time (JIT)**

Rozdílným přístupem k managementu procesu zásobování je metoda JIT. Je založena na nepravidelných dodávkách „právě včas“ dle potřeby odběratele. Základním rysem je tedy nepravidelnost režimu zásobování. Úkolem dodavatele je doručit dodávku:

- V požadovaném okamžiku,
- V požadovaném množství,
- V požadované kvalitě.

Metoda JIT byla objevena v japonské automobilce Toyota a je nejvhodnější a nejvyužívanější právě pro rozsáhlé automatizované výroby. Její zásadní výhodou oproti konvenčním přístupům je podstatné snížení zásob, které je zapotřebí udržovat. Při dokonalé realizaci (jako u zmiňované Toyoty) je úroveň zásob takřka nulová (MULAČOVÁ, 2013).

### 3.6.3 Systém KANBAN

Zatímco systém řízení zakázek orientovaný na vytížení směřuje ke zlepšení provozu na úrovni centrálního řídicího systému, přičemž tok výroby zůstává nezměněn, vyzvedává japonský systém KANBAN zavedený firmou Toyota zejména účinné utváření toku ve výrobě. KANBAN je japonský termín pro kartu nebo štítek. K nejpodstatnějším prvkům systému náleží:

- samořídící regulační okruh mezi vyrábějícím a odebírajícím místem,
- princip „vzít si“ pro následující spotřebitelský stupeň namísto všeobecného principu „přines“,
- flexibilní nasazení lidí i výrobních prostředků,
- přenesení krátkodobých řídicích funkcí na provádějící pracovníky,
- použití karty KANBAN jako nosiče informací.

Cílem není v první řadě vysoké využití kapacit, ale schopnost dodávat pohotově na pracoviště za účelem co největšího snížení vázanosti obrátového kapitálu. Použití se předpokládá zejména v podmínkách velkosériové až hromadné výroby organizované jako proudová výroba, neboť zde existuje nízký stupeň variant vztahů mezi pracovišti. Dalšími předpoklady je standardizace výrobního programu, vyrovnaní výrobního taktu atp. (BELL, 2013)

## 3.7 Řízení jakosti

Jakost (kvalita) je pojem, který je různě interpretován. Kvalita se za předpokladu, že je správně pochopen její obsah a že je zdůrazněn její přínos pro přítomnost i budoucí existenci organizace, stala klíčovým faktorem úspěšnosti.

Kvalita se stala samozřejmým atributem výrobků a služeb. Aby byla na výstupu garantována, musí být zabezpečeno řízení kvality ve všech stádiích vzniku výrobku, tedy od okamžiku prvních kontaktů se zákazníkem, přes přípravu výrobku či služby, nákup, vlastní výrobu, až po realizaci a servis (VEBER, 2007).



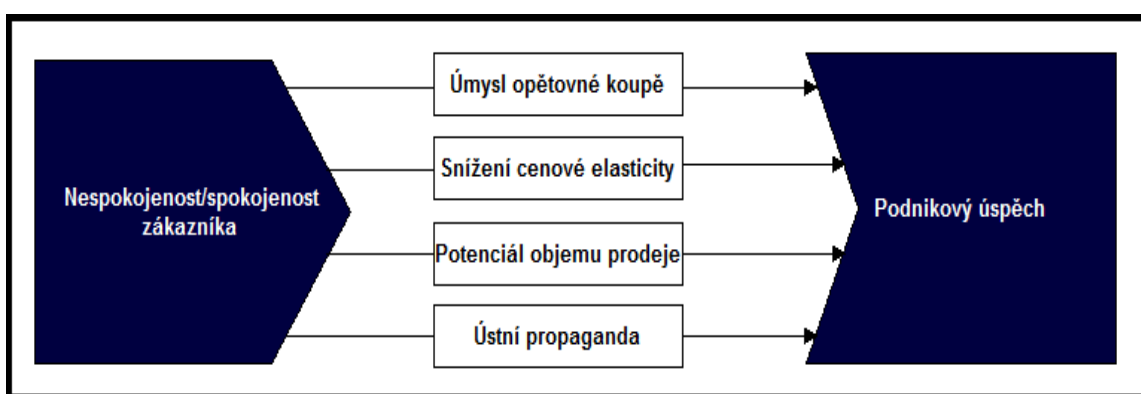
### 3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Uplatnění této analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

### 3.9 Základy koncepce uspokojení zákazníka

Spokojenost zákazníků, zajišťující opětovné nákupy a doporučení jiným, má význam pro úspěšnost podniku a představuje významnou nemateriální hodnotu. Souvislost mezi spokojeností a podnikovým úspěchem znázorňuje obrázek 2.

Argumentem, o kterém je třeba zmínit, je to, že vysokou spokojenost provází redukce cenové elasticity zákazníka. Spokojený zákazník vykazuje vysokou ochotu zaplatit více za výkon a neutíká při zvýšení ceny ke konkurenci. Tato nízká cenová citlivost otevírá nabízející firmě prostor pro možnost akcí v oblasti cenové politiky a redukuje současně taktické volby konkurence.



Obrázek 4: Souvislost mezi uspokojením zákazníka a podnikovým úspěchem

(Zdroj: TOMEK, 2001)

Vedle toho zvyšuje spokojenost zákazníka také potenciál objemu prodeje nabízejícího, poněvadž spokojení zákazníci jsou spíše ochotni odebrat větší množství a podle okolností rozšířit své nákupy i o nabídku dalšího sortimentu.

Konečně vzniká další pozitivní efekt pro firmu na základě zesílené náklonnosti spokojeného zákazníka, který přednosti produktu (pokud možno nevýhody konkurenčního produktu) zprostředkovává jiným poptávajícím. Ústní propaganda tak umožňuje vedle zvýšeného prodeje stávajících výrobků získáním nových zákazníků, zejména lepší umístování nových výrobků na trhu a získávat tak rozhodující odbytové kanály a nejschopnější zprostředkovatele odbytu (TOMEK, 2001).

### **3.10 Podnikové informační systémy**

Říká se, že správný informační systém roste spolu s firmou, ale realita bývá často odlišná. Mnoho malých firem ve svých začátcích žádný informační systém nenasadí, nebo, přesněji, nahrazuje specializovaný nástroj nějakým nástrojem běžným – typicky tabulkovým kalkulátorem. Ve firmě tak vznikají desítky excelových tabulek – nebo tabulek vytvářených v nějakém on-line systému, jako jsou Google Apps, takže je lze alespoň velmi snadno sdílet – a po pravdě – po nějakou dobu to může být naprosto vyhovující řešení.

Je tu však přece jen jedna výjimka, na kterou je použití tabulkových kalkulátorů značně nepohodlné, a tou je účetnictví. A právě účetní systém tak zpravidla bývá prvním krokem firmy do světa informačních systémů (pokud ovšem účetnictví nemá na starosti externí firma a nedělá ho v účetním systému, do kterého neexistuje pro klienty žádný vzdálený přístup). Účetní systémy přitom mají dnes mnohdy nejednu vlastnost větších informačních systémů: Jsou modulární (kromě samotného účetnictví nabízejí zpravidla i moduly skladu, objednávek nebo mezd), pracují s rolemi uživatelů (takže různí uživatelé mají přístup k různým agendám) a nabízejí určité manažerské informační výstupy (buť omezené třeba jen na přehled základních finančních toků a na informace o stavu přijatých objednávek).

V okamžiku, kdy tabulky přestanou stačit, nastává okamžik rozhodnutí – a je zřejmé, že aktuální systém tabulek s firmou poroste jen stěží. Výhodou je, že v této chvíli organizace začíná v podstatě na zelené louce. Nevýhodou pak, že právě teď je třeba se rozhodnout správně. Jak firma poroste, zvolený systém by už měl opravdu být schopen

růst s ní. Další výměna kdykoli později bude znamenat spoustu starostí navíc (BusinessIT, 2011).

### 3.10.1 Charakteristika informačního systému

Obecně přijatá definice charakterizuje systém jako množinu prvků a vazeb. Prvky systémů na dané úrovni rozlišení chápeme jako nedělitelné. Vazby mezi prvky představují jednosměrné nebo obou směrné spojení mezi nimi. Systém se vyznačuje vstupními a výstupními vazbami, pomocí kterých získává informace z okolí a jiné informace do okolí předává. Na systémy, které zkoumáme, nahlížíme zpravidla z hlediska toho, jak komunikují se svým podstatným okolím, jaké tedy mají cílové chování.

Vyjdeme-li z toho obecného pohledu, pak informační systém (IS) definujeme jako uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami jejich zpracování za účelem dosažení stanovených cílů. Z hlediska informačního obsahu zmíníme rozlišení mezi daty, informacemi a znalostmi pro účely zpracování v informačním systému (VYMĚTAL, 2009).



**Obrázek 5: Hierarchické úrovně v informačních systémech**

(Zdroj: VYMĚTAL, 2009)

Typ úlohy	Úroveň řízení			Podpora IS
	Operační	Manažerská	Strategická	
Strukturovaná	objednávka	analýza fin. plánu	řízení financí	IS pro zpracování transakcí MIS DSS
	faktura	analýza výroby	stanovení systému distribuce	
	příjem na sklad	analýza účetní závěrky	analýza dodavatelů	
	platy			
Částečně strukturovaná	plán výroby			DSS, případně MIS EIS, data mining
	řízení zásob	analýza trhu	plánování nového výrobku	
	zavedení nové technologie	vývoj cash flow	výběr nového segmentu trhu	
	zavedení nového IS	systém odměňování		
Nestrukturovaná	schvalování investice	výběr manažera	vývoj nové technologie	DSS expertní systémy data mining
	zavedení nového výrobku	nákup HW	marketingový výzkum	
		nákup SW	sociální plánování	
		výběr dodavatele		

Obrázek 6: Kombinace typů a úrovní řízení s podporou IS

(Zdroj: VYMĚTAL, 2009)

### 3.10.2 Informační systém SAP

SAP je komplexní ERP systém, zastřešující veškeré činnosti související s chodem společnosti. Jsou zde zastoupeny oblasti financí, controllingu, řízení lidských zdrojů, logistiky, výroby, dále také řízení kvality, údržby, nebo projektové řízení. V ERP systému SAP jsou informace dostupné všem uživatelům v reálném čase a jsou prezentovány stejným způsobem napříč celou firmou. Systém také nabízí možnost sdílení informací s dodavateli a odběrateli s cílem maximálního zrychlení výměny informací, zvýšení pružnosti vůči zákaznickým požadavkům, snížení nákladů na výrobu a distribuci. Každodenní práce v systému navíc přináší detailní a aktuální přehledy o výkonnosti podniku, rychlejší a přesnější výstupy, reporty a podklady pro rozhodování managementu. Informační systém SAP představuje nejrobustnější a celosvětově nejvíce využívaný softwarový nástroj pro řízení firem (AIMTEC, 2015).

### **3.10.3 SAP Business One**

Informační systém SAP Business One byl vyvinut speciálně pro potřeby malých a středních firem. Toto řešení vzniklo původně akvizicí společnosti Top Manage. Proto má také SAP Business One technologický základ odlišný od systémů, které používají jádro SAP ERP.

SAP Business One je sice systém určený primárně pro nejnižší segment trhu, při výběrových řízeních v průmyslových podnicích však často konkuruje i řešením, která jsou určena pro větší společnosti. Ceny těchto projektů se obvykle pohybují v rozmezí jednoho až dvou milionů korun za kompletní dodávku, která zahrnuje licence, servisní poplatky za první rok provozu, implementační služby a nezbytnou hardwarovou a softwarovou infrastrukturu.

SAP Business One užívá v současnosti více jak 30 700 zákazníků po celém světě. Systém se neprodává po modulech, zákazník při jeho koupi získává veškerou funkcionalitu. K dispozici jsou také speciální licence pro určité typy uživatelů, které umožňují optimalizovat skladbu a cenu licence.

Společnosti nasazují tento informační systém z různých důvodů. K těm nejčastěji zmiňovaným patří plná provázanost všech jeho částí (modulů) a intuitivní uživatelské rozhraní se snadným ovládáním. Pozitivně hodnocena je také schopnost konsolidovat agendy vedené v různých specializovaných aplikacích nebo mimo informační systém. Významnou vlastností je rovněž vícejazyčnost a globální podpora produktu, což je velkou výhodou při vstupu firmy na zahraniční trhy nebo jejím zapojení do mezinárodního obchodu (ERPForum, 2011).

#### **SAP Business One – architektura systému, technické vlastnosti**

SAP Business One používá technologie Microsoftu – databázový stroj Microsoft SQL Server a sadu kancelářských aplikací Microsoft Office. Systém je provozován na dvoustupňové architektuře klient/server, přičemž na straně uživatele se instaluje technologie tlustého klienta. Pro vzdálený přístup k aplikaci se používá technologie nulového klienta, jako je například Citrix, XenApp, Fundamentals nebo různé druhy klientů pro mobilní telefony či tablety, jež dodává přímo SAP. Alternativním způsobem přístupu k údajům uloženým v systému je také integrace s MS Outlook, který může

sloužit jako datová základna kontaktů a klientská aplikace pro zaznamenávání aktivit s obchodními partnery (ERPForum, 2011).

### **Způsob pořízení SAP Business One**

SAP Business One se licencuje na pojmenovaného uživatele, což znamená, že každý, kdo vstupuje do systému, musí mít svou vlastní licenci. Ty jsou dvojího typu – Professional a Limited. Profesionální licence poskytuje uživateli právo zápisu i pohledu do všech modulů systému. Omezené licence jsou navrženy tak, aby odpovídaly určitým rolím, například obchodníkům, servisním pracovníkům, účetním apod. Licence lze kombinovat, a to tak, aby zejména v malých a středních firmách systém respektoval existenci sdružených rolí. Jeden pracovník tak může mít například limitovaný přístup k nákupu a zároveň k řízení obchodní agendy v oblasti prodeje. Cenová politika je příznivá. Licence například pro deset uživatelů lze pořídit již od 250 tisíc korun. Záleží především na kombinaci jednotlivých typů licencí pro daný implementační projekt (ERPForum, 2011).

#### **3.10.4 Společnost Versino CZ**

Společnost Versino CZ, s.r.o. je předním dodavatelem podnikových řešení pro malé a střední firmy na platformě informačního systému SAP Business One v České republice. Jako certifikovaný SAP Business Partner nabízí. Pro zákazníky z oborů výroba, distribuce a profesionální služby integrovaná a procesně přizpůsobená řešení na platformě SAP Business One – Versino Solution Factory. Dále společnost nabízí vlastní úpravy a obecná rozšíření standardní funkcionality SAP Business One.

Versino CZ, s.r.o. je dceřinou společností firmy Versino AG, která je předním dodavatelem podnikových řešení pro malé a střední firmy na platformě SAP v Německu. Versino CZ, s.r.o. disponuje týmem vyškolených odborníků s bohatými zkušenostmi v oblasti informačních technologií. Sídlo společnosti je v Pardubicích, další kanceláře se nacházejí v Praze a v Karlových Varech, kde je také sdílené centrum pro vývoj nových funkcionalit a modifikací produktu SAP Business One pro Českou republiku, Slovensko a další evropské země.

Posláním společnosti Versino CZ, s.r.o. je přispívat ke zlepšování podnikání a zvyšování efektivity a výkonnosti firem dodávkami zákaznický orientovaných řešení v oblasti informačních systémů (VERSINO, 2015).

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU**

### **4.1 SLEPT analýza**

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- Social – sociální hledisko
- Legal – právní a legislativní hledisko
- Economic – ekonomické hledisko
- Policy – politické hledisko
- Technology – technické hledisko

V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů (MBA Center, 2011).

#### **4.1.1 Sociální hledisko**

Výrobní podnik Pekáren Blansko a.s. se nachází v okrajové části Blanska, které leží 20km od krajského města Brna. V září roku 2015 činila nezaměstnanost v okrese Blansko 5,57%, což jej řadí k vůbec nejnižším na celé jižní Moravě. I tak ale podnik nemá problém s dostatkem zaměstnanců na dělnické pozice. Úřad práce v regionu ke konci měsíce evidoval 4 085 uchazečů o zaměstnání. Počet obyvatel v kraji je 1 175 025 a průměrná hrubá mzda zde činí 25 718 Kč (ČSÚ, 2015).

S odborností potenciálních zaměstnanců by také neměl být problém. Pro většinu dělnických prací není potřeba žádné vyučení, i tak se zde ale najdou profese, které není možné bez příslušné odbornosti vykonávat (konkrétně pekař). V jihomoravském kraji se nachází 3 střední školy, které toto vyučení nabízejí, a 2 z nich sídlí v nedalekém Brně.

#### 4.1.2 Legislativní hledisko

Občanský zákoník s sebou přinesl pro rok 2016 spoustu novinek a změn. Velkou novinkou je určitě **nový státní svátek**, který připadá na Velký Pátek o Velikonocích. Další změnou je **zvýšení minimální mzdy** o 700 Kč na 9900 Kč. Zvýší se také **daňové slevy** na druhé a další dítě a pro podnikatele vzniká i povinnost **připravovat kontrolní hlášení DPH**. Podnik má jednu pracovníci, která se stará o sledování těchto a jiných legislativních změn.

Pracovní podmínky ve společnosti určuje soubor BOZP neboli bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Ten zaměstnancům přikazuje například nošení předepsaných pracovních oděvů nebo označuje místa se zvýšeným rizikem úrazu (u pracovních strojů). Poslední školení zaměstnanců o BOZP proběhlo v listopadu 2015.

#### 4.1.3 Ekonomické hledisko

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnikání v České republice, zahrnujeme míru inflace, HDP, přístup k finančním zdrojům a daně. Míra inflace měla v březnu 2016 hodnotu 0,4%, HDP k 4. čtvrtletí roku 2015 činil 4%.

Regionální HDP v Jihomoravském kraji je 1,2%, z čehož vyplývá, že vývoj podnikání je zde poměrně příznivý.

Bankovní systém je od roku 1990 v ČR dvouúrovňový:

##### 1) Centrální banka

- Česká národní banka ČNB - státní instituce plnící úkoly v oblasti monetární politiky, nepodnikatelský subjekt;

##### 2) Obchodní banky

- subjekt podnikající za účelem zisku (podléhá dohledu ČNB)
- získávají licenci k bankovní činnosti od ČNB (CEED, 2014).

Úrokové sazby jsou u různých bankovních institucí odlišné.

Daň z příjmu právnických osob pro rok 2016 je 19%. DPH je v ČR stanoveno ve výši 21% u základní sazby a u snížené 15%. Od roku 2015 platí třetí sazba DPH ve výši 10 %. Do této sazby patří nezbytná dětská výživa, knihy a léky včetně kontrastních látek, radiofarmak, antikoncepce či veterinárních léčiv. Zvyšování daní z přidané hodnoty bude mít za následek, že spotřebitelé nebudou ochotni investovat a také investoři budou demotivováni přicházet do České republiky.



#### 4.1.4 Politické hledisko

V současné době je politická situace v České republice stabilní. V naší zemi máme zastupitelskou demokracii, což znamená, že vládní činitelé jsou voleni každé čtyři roky v demokratických volbách. Potravinářský průmysl, ve kterém Pekárny Blansko podnikají, spadá pod Ministerstvo zemědělství.

Česká republika se v současné době nenachází v žádném zahraničním konfliktu. Jakožto členové Evropské unie a NATO ale spadáme pod rozhodnutí všech členských států. Kvůli krizi na Ukrajině vyhlásily tyto státy, jejichž jsme součástí, dne 7. 8. 2014 **sankce Ruské federaci** na dovoz vybraných potravin z Evropské unie. Toto rozhodnutí významně ovlivnilo společnosti, které jsou schváleny pro vývoz do Ruské federace. V roce 2013 vyvezla ČR do RF zboží v celkové hodnotě 116 mld. Kč, agrární obchod dosáhl hodnoty cca 2,4 mld. Kč, což činí přibližně 2,1 % celkového exportu. Hodnota vývozu agrárních produktů **v roce 2014** dosáhla výše 2,96 mld. Kč, což představuje oproti roku 2013 poměrně významný **nárůst (cca 18%)**. V prvních čtyřech měsících **roku 2015** (leden až duben) byl zaznamenán poměrně **výrazný pokles exportu** oproti stejnému období v roce předcházejícím (**cca o 26%**).

Zákaz na dovoz vybraných zemědělských komodit negativně ovlivňuje vzájemnou obchodní výměnu agrárního zboží mezi ČR a RF a dochází tak k újmě některých českých exportérů a producentů. Podstatně závažnější je skutečnost, že zákaz dovozu vybraných zemědělských produktů do RF způsobuje přetlak na unijním trhu, čímž dochází k ovlivnění cen dotčených komodit rovněž s negativním vlivem na evropské producenty. Toto se týká především sektoru ovoce a zeleniny a sektoru mléčných výrobků.

Zohlední-li se nerealizovaný vývoz a zastavení rostoucího trendu vývozu z ČR do Ruské federace, činí odhad primárních ztrát ČR v odvětví zemědělství způsobených ruským embargem 300 - 350 mil. Kč (pokud jde o zmírnění zákazu dovozu do RF ze dne 20. 8. 2014, nejedná se o změny, které by z pohledu ČR měly výrazný dopad).

Dne 24. června 2015 vláda Ruské federace vydala usnesení, kterým prodlužuje uplatňování embarga na dovoz vybraných produktů o rok, konkrétně do 5. srpna 2016 (eAGRI, 2016).

#### **4.1.5 Technologické hledisko**

Společnost má snahu o stálý technický a technologický rozvoj. V souvislosti s tím byla v minulých letech instalována nová linka pro výrobu chleba. V říjnu 2014 se podnik rozhodl nahradit zastaralou rohlíkovou linku a byl spuštěn provoz linky nové.

#### **4.2 Problémy při běžném provozu**

Podnik se při běžném provozu nejčastěji potýká s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly. Někteří zaměstnanci bývají nespolehliví, nechodí do práce tak, jak by měli a pro společnost to znamená časové ztráty při výrobě. Vedení společnosti toto chování zaměstnanců samozřejmě dlouhodobě netoleruje a řeší jej ukončením pracovní smlouvy s problémovým zaměstnancem. Z toho vyplývá, že podnik musí velmi často řešit přijímání nových zaměstnanců a jejich následné zaškolení, což jsou další náklady.

Dalším problémem bývají poruchy strojů nebo jiného zařízení pekárny, které zabraňují plynulému chodu výroby. Tento problém se společnost snaží řešit formou stálé modernizace výrobního zařízení a jejím pravidelným servisem. Z důvodu čerstvosti zboží není možné mít skladem zásoby, a tak se případný problém musí řešit dovozem zboží z jiné pekárny.

## 4.3 Porterova analýza pěti sil

### 4.3.1 Stávající konkurence

Jako stávající konkurenci chápeme podniky, které působí na stejném trhu jako my a nabízejí stejné nebo podobné zboží a služby. Největšími konkurenty pro Pekárny Blansko jsou:

**DOPES, s.r.o.** - Firma byla založena v dubnu roku 1997. Cílem podnikání bylo prosadit se na trhu s pekařskými výrobky zvýšenou kvalitou oproti produktům ostatních pekáren v regionu. Cesta vedoucí k tomuto cíli však byla komplikovaná.

V květnu 1997 firma odkoupila od zemědělského družstva zařízení k produkci pekařských výrobků v pronajatých prostorách nákupního střediska v Benešově u Boskovic. Poněvadž však technologie pekárny byla již značně zastaralá a nevhodná k dalšímu růstu produkce, musela firma investovat nemalé prostředky do její obnovy. Na jaře roku 1998 byla pořízena první nová pekařská pec na chleba s plynovým vytápěním a díky jednoznačnému kvalitativnímu posunu docházelo k snadnějšímu průniku zboží na trh. Koncem téhož roku se podařilo značně rozšířit vyráběný sortiment ostatního pečiva díky nové boxové rotační peci.

V dalších letech docházelo k postupnému navyšování výrobních kapacit až na současný stav tří etážových pecí na chleba s automatickým osazováním, boxové pece na pečivo, zařízení na smažení koblih, balící a krájecí linka a rozvozový park, čítající šest dodávkových vozidel.

Koncem roku 2001 se firmě podařilo završit jednání o zakoupení budovy a díky tomu mohlo v průběhu roku 2002 dojít k významným stavebním úpravám, které umožnily veškerou výrobu přesunout do přízemí budovy, od příjmů materiálů a surovin až po expedici produkce. Zbylo i místo na zařízení vlastní prodejny pečiva a potravin. V nadzemním podlaží jsou kanceláře vedení firmy a zázemí pro zaměstnance.

V srpnu roku 2009 firma otevřela vlastní prodejnu pečiva v Prostějově a v únoru roku 2011 v Boskovicích (DOPES, 2010).

**PENAM, a.s.** - Historie jednoho z předních tuzemských producentů pečiva se začala psát v roce 1999, kdy se dvanáct mlýnských a pekářských společností sloučilo pod hlavičkou firmy TERO Rosice, s.r.o. Ke dni 1. 1. 2000 byla společnost rozhodnutím valné hromady přejmenována na PENAM, spol. s r.o., a zařadila se tím mezi největší domácí výrobce pekařských, mlýnských, těstářenských a cukrářských produktů. V září 2004 se stal vlastníkem PENAMU AGROFERT HOLDING, a.s. V srpnu roku 2005 změnila společnost PENAM právní formu, ze společnosti s ručením omezeným se stala akciová společnost. AGROFERT HOLDING, a.s. je jediným vlastníkem společnosti PENAM, a.s.

V roce 2007 Penam zahájil expanzi na území Čech. Proběhla akvizice pekárny KLS Klimentov, s.r.o. a výstavba provozu Pekárny Zelená louka v Herinku u Prahy, která zahájila činnost v listopadu 2007. V roce 2008 byla další akvizicí společnost NOBRS s.r.o. Brněnec a PEKAST, a.s. České Budějovice. Společnost se rozrostla o mlýn v Brněnci a pekárnu v Českých Budějovicích. Společnost Penam má v tuto chvíli 12 pekařských provozů a 4 mlýny na území Čech a Moravy.

Spojením tradičních moravských a českých výrobců vznikla silná a konkurenceschopná společnost, která se stala spolehlivým a stabilním partnerem všech zákazníků a dodavatelů. Mezi hlavní záměry společnosti PENAM patří zejména uspokojování vzrůstajících nároků a potřeb stávajících i potenciálních klientů.

V bohaté kolekci více než 800 produktů najdeme vedle běžných pekařských výrobků (slané, sladké, cereální, trvanlivé a bezlepkové pečivo) také širokou škálu mouk a mlýnských produktů. Díky plošnému rozmístění provozoven na území Moravy a Čech zabezpečuje PENAM pro své obchodní partnery kvalitní servis a pro konečné zákazníky rychlou dodávku čerstvého pečiva přímo na pulty jednotlivých prodejen. V kategorii mlýnských výrobků zajišťuje společnost PENAM plošnou distribuci v rámci celé České republiky.

V současné době společnost PENAM provozuje desítky vlastních prodejen pečiva (PENAM, 2015).

#### **4.3.2 Nová konkurence**

Stejně jako v každém odvětví, tak i v potravinářství hrozí příchod nové konkurence na trh. Z toho důvodu nesmí společnost zůstat pozadu a nechat se zaskočit konkurencí. Měla by hledat nové trhy pro odbyt svých výrobků a služeb, kde nebude tak velká konkurence jako na trhu stávajícím. Podstatná je i technologická inovace, na kterou společnost nezapomíná (investice do nových výrobních linek). Velkou výhodou Pekáren Blansko a. s. je dlouholetá zkušenost a dostatek kvalitních zaměstnanců (především v managementu), kteří se v daném oboru pohybují už řadu let.

#### **4.3.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost Pekárny Blansko a. s. má na trhu několik konkurentů, kteří nabízejí podobné výrobky nebo služby. Tento fakt má ale za následek zdravou konkurenci, díky které se společnosti předhánějí o získání potenciálního kupujícího. Síla kupujících, neboli zákazníků, je ve vyjednávání a jejich snahou je přirozeně získání nejlepšího výrobku za nejnižší cenu.

#### **4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Ve společnosti Pekárny Blansko se suroviny pro výrobu získávají na základě výběrového řízení. Toto výběrové řízení se vypisuje pro TOP 7 surovin, které tvoří 86% veškeré spotřeby. Společnost poté vybere nejlepší nabídku dodavatele. Při rozhodování o výběru dodavatele hraje hlavní roli cena suroviny, kvalita je až na druhém místě.

#### **4.3.5 Hrozba substitučních výrobků**

Substitučními výrobky rozumíme výrobky, které jsou vyrobeny nějakou novou technologií, která je levnější. Ve výsledku můžou mít lepší kvalitu a nižší prodejní cenu než současné výrobky společnosti, což by mělo za následek špatnou konkurenceschopnost.

## 4.4 SWOT analýza

Pomocí této analýzy můžeme přehledně identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky a dále také příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats) podniku. Následně hledáme efektivní možnosti jak využívat silné stránky a příležitosti, které podnik má, a zároveň se snažíme eliminovat nebo minimalizovat slabé stránky a hrozby, kterým podnik čelí.

<b>S (Strengths)</b>
tradice - více než 60 let na trhu
dlouholetá zkušenost pracovníků středního a top managementu
široká nabídka výrobků
certifikované BIO výrobky
stálé rozšiřování nabídky o nové výrobky
modernizace výrobního zařízení
<b>W (Weaknesses)</b>
zastaralý informační systém
nespolehlivost zaměstnanců ve výrobě
nízká kvalifikace zaměstnanců ve výrobě
pozice na konkurenčním trhu
<b>O (Opportunities)</b>
snížení nákladů
získání nových zákazníků
vznik dalších distribučních řetězců
<b>T (Threats)</b>
vstup nové konkurence na trh
nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
poruchy strojů
časté legislativní změny v odvětví

Obrázek 7: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

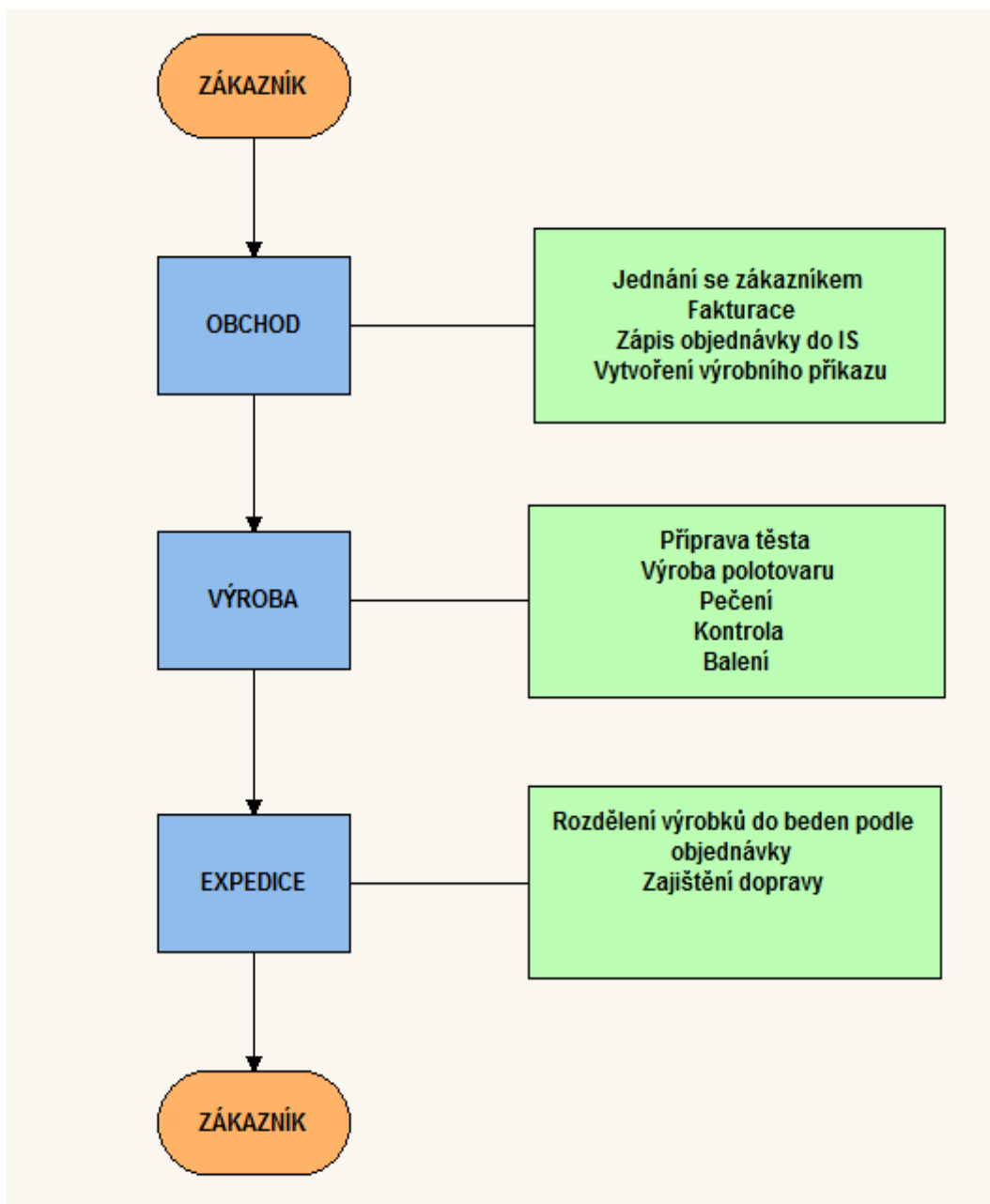
Společnost, i když změnila spoustu názvů a majitelů, se na trhu pohybuje již od roku 1953. Pekárny Blansko mají velikou tradici a už více jak 60 let zásobují svými výrobky okresní města a obce. Právě tato tradice patří bezpochyby k největším silným stránkám podniku. Od tohoto více než půl století působení na trhu se odvíjí i další silná stránka, a to jsou zkušené zaměstnanci v managementu podniku. Většina těchto zaměstnanců zde

působí už dlouhé roky a mají tudíž velký přehled a zkušenosti v oboru. Mezi další silné stránky patří nesporně i široká nabídka výrobků a její stálé rozšiřování, certifikované BIO výrobky a v neposlední řadě také modernizace nové výrobní linky na chleba.

Jak bylo zmíněno na začátku práce, podnik už 16 let používá stejný informační systém bez jakýchkoliv změn či aktualizací. Toto představuje obrovskou pracnost pro zaměstnance, což se odráží na času stráveném při používání tohoto informačního systému. Nespolehlivost zaměstnanců ve výrobě opět představuje časové prodlevy výroby, které pro podnik znovu znamenají náklady navíc.

Vznik nové podnikové prodejny v některém z okresních měst či obcí by byl pro podnik určitě dobrý krok ke zvýšení odbytu zboží. Naopak vstup nového hráče na trh by mohl tento odbyt výrobků snížit, což podnik určitě vnímá jako hrozbu stejně jako změny v legislativě, které by se případně mohli negativně dotknout chodu podniku.

## 4.5 Průběh zakázky



Obrázek 8: Znázornění hlavních procesů zakázky

(Zdroj: vlastní zpracování)



#### **4.5.1 Obchod**

Oddělení objednávek uzavírá smlouvy na jednotlivé zakázky. Na začátku všeho stojí požadavek od zákazníka. Ten může svůj požadavek na objednávku zaslat společnosti faxem, emailem, telefonem nebo objednávkovými listy, které většinou přivezou řidiči zpět od zákazníka. Kupující nejčastěji volí metodu objednávky po telefonu (45% všech objednávek) anebo objednávkovými listy (taktéž 45%). Jen malé množství zakázek přijde faxem (7%) nebo emailem (3%).

Na oddělení objednávek pracují 4 pracovníci, kteří se starají o komunikaci se zákazníkem, fakturaci a zápis objednávky do systému. Objednávky se přijímají do 14:00 h, poté už jediné na záznamník a pouze objednávky na chleba a rohlíky. Mistr směny dostane výrobní příkaz v 14:30, kde má rozepsány všechny položky a počty, které se musí vyrobit. V 22:00 h zkontrolují pracovníci expedice záznamník a případně upraví výrobní příkaz pro noční směnu.

#### **4.5.2 Výroba**

Výroba se řídí na základě výrobního příkazu, který obdržel mistr na začátku směny. Mistr oznámí pracovníkům, CO a KOLIK se toho musí stihnout do konce směny udělat. Výroba všech výrobků začíná přípravou těsta. Přípravu těsta mají na starost mísiči, kteří se dělí na mísiče jemného těsta, mísiče těsta na rohlíky a mísiče těsta na chleba. Míchání těsta probíhá hned vedle skladu, aby byl snadný a rychlý přístup k potřebným surovinám.

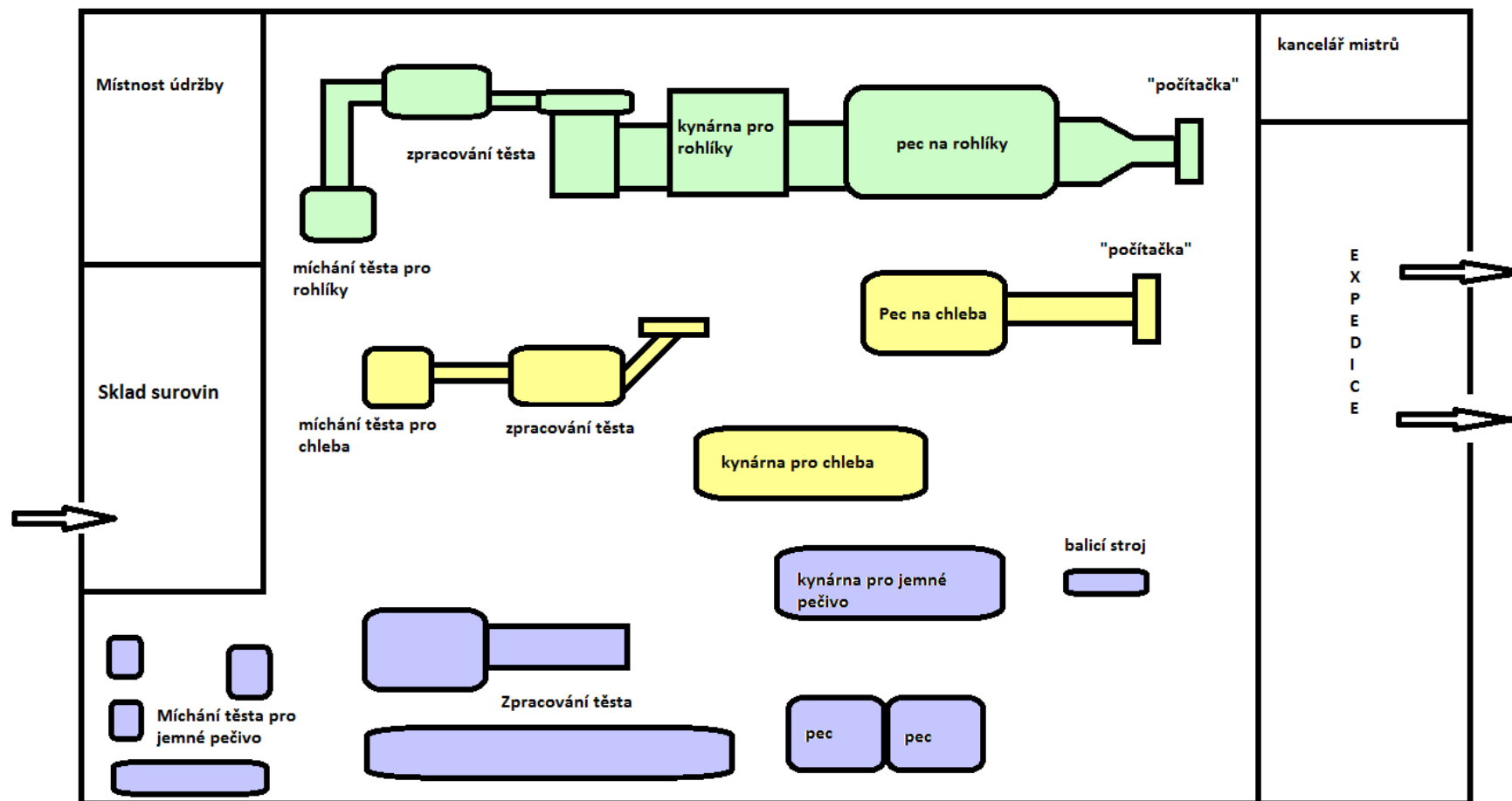
Když je těsto připravené, začne se s výrobou „polotovarů“, tzn., udělá se z těsta požadovaný tvar tou správnou metodou. Metody se liší podle toho, jaký konkrétní výrobek zrovna vyrábíme. Chleba a rohlíky se dělají na automatizovaných výrobních linkách, které obsluhují 4 pracovníci. Naopak jemné pečivo se dělá výhradně jen ručně a to z toho důvodu, že se nevyrábí v tak velkém množství jako rohlíky a chleba. Také je zde mnoho druhů jemného pečiva, takže zavedení automatizované linky není ani možné.

Po výrobě polotovarů putuje zpracované těsto na několik desítek minut do kynárny. Během kynutí těsta se nečeká, ale pokračuje dál výroba polotovarů z další dávky. Až těsto nakyne, dá se na několik minut do pece. Čas pečení se liší podle druhu pečiva, ale průměrně to vychází na 10-15 minut.

Když je výrobek upečený, nechává se několik desítek minut vychladnout, než se s ním pracuje dál. V případě rohlíků a chleba putuje ještě horký výrobek rovnou z pece na „počítačku“, kde se automaticky napočítá předem stanovený počet kusů do beden. Do jedné bedny se dá naskládat 40 kusů rohlíků nebo 3 chleby. U jemného pečiva se počty v bednách opět liší v závislosti na daném druhu. Některé druhy jemného pečiva se musí ještě před dodáním na expedici zabalit na speciálním balicím stroji.

#### **4.5.3 Expedice**

V další fázi si naplněné bedny přebírají pracovníci z expedice, kteří je podle objednávkového listu chystají pro expedici k zákazníkovi. Na každé směně pracuje na expedici 5 pracovníků, z toho jeden vedoucí pracovník. Když je zakázka hotová a nachystaná, předává se řidičům, kteří ji naloží do aut a dodávají zákazníkovi nebo do vlastních podnikových prodejen. Společnost má svoji vlastní dopravu a má během dne k dispozici 20 řidičů i s auty (převážně dodávkové automobily).



Obrázek 9: Schéma rozložení strojů ve výrobní hale

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku (Obrázek 9) je vidět, jak jsou stroje a zařízení ve výrobní hale rozděleny podle předmětu výroby. Zařízení jsem pro přehlednost barevně zvýraznil. V zeleném sektoru se nachází rohlíková linka, ve žlutém se vyrábí chleba a v modrém jemné pečivo. Stroje a zařízení jsou tedy rozděleny předmětně, tak jak jde proces výroby produktu. Sklad surovin je na začátku výroby, co nejbližší místům kde se suroviny využívají – u míchání těsta. Na konci výrobního procesu je sektor expedice, kde se produkty dávají do beden podle zakázky a následně se expedují.

Celý chod pekárny z technického hlediska mají na starosti údržbáři, kteří průběžně čistí stroje a v případě poruchy je opravují. Na každé směně musí být minimálně jeden údržbář.

## **5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY**

Z provedené analýzy podniku vyplývá, že proces průběhu zakázky jako takový, má společnost zavedený dobře. Po létech praxe a zkušeností jsou jednotlivé činnosti dobře organizovány, každý pracovník má přesně stanovenou odpovědnost. Při průzkumu evidence zakázky a skladových zásob jsem zjistil nedostatek, a to je informační systém podniku. Je velmi zastaralý a nepraktický, zadávání dat probíhá pomocí příkazů a jednotlivé moduly spolu neumí pracovat. Vzniká zde tedy nepřehlednost dat a zároveň velká pracovní a časová náročnost při používání systému.

Dále z analýzy vyplývá, že se podnik potýká s nedostatkem kvalitní pracovní síly. Spousta zaměstnanců ve výrobě je často nespolehlivých, nedodržují pracovní dobu nebo do práce nepřijdou vůbec. Absence některých zaměstnanců na směně poté znamená prodlevy výroby, zhoršení jakosti výrobků a v krajních situacích to může vyvolat i nedodržení termínu zakázky.

## 6 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Na základě poznatků a informací z analýzy průběhu zakázky ve společnosti Pekárny Blansko a.s. jsem shledal několik nedostatků, které bych rád eliminoval nebo alespoň minimalizoval. V této části se tedy budu zabývat vlastním návrhem řešení pro tyto nedostatky, které průběh zakázky provází.

### 6.1 Informační systém

Společnost Pekárny Blansko a.s. používá jako svůj informační systém program SKILL, který byl do společnosti zaveden v roce 2000. Skládá se ze čtyř modulů – sklady, výroba, objednávky a účetnictví. Bohužel je systém velmi zastaralý, jednotlivé moduly spolu neumí komunikovat, takže pokud nastane změna v jednom modulu, tato změna se nepromítne do všech ostatních. Je tedy potřeba zapsat tuto informaci do každého modulu zvlášť. Zadávání navíc probíhá ve stylu psaní příkazů v příkazovém řádku. Zde vzniká ona velká pracovní a časová náročnost při práci s programem a v neposlední řadě i nepřehlednost informací.

Navrhoval bych zavedení nového informačního systému *SAP Business One*, který je navrhnutý speciálně pro malé a střední podniky. Podmínkou pro realizaci tohoto projektu je souhlas vedení a dostupné finanční prostředky. Jako dodavatele systému bych doporučil společnost Versino CZ nebo ABIA CZ. Obě dvě firmy patří v naší republice mezi jedničky ve svém oboru.

Doba implementace nového systému se běžně pohybuje od 1 do 3 měsíců. Cena projektu se teď nedá přesně stanovit – muselo by dojít k setkání obou stran, sdělení požadavků ze strany zákazníka a zhodnocení ze strany dodavatele systému, na základě kterého by udělal cenovou nabídku. Obecně se dá ale říct, že cena jedné licence se pohybuje okolo 25 000 Kč a cena celého projektu pro takovýto podnik by neměla přesáhnout částku 500 000 Kč (ABIA CZ, 2016).

### 6.1.1 Průběh implementace systému SAP

**Příprava projektu** – Účelem této fáze je provedení počátečního plánování a přípravy projektu a potvrzení základního rámce a rozsahu dodávaného řešení.

**Analýza současného stavu + technická příprava** – Definuje cíle, rozsah a harmonogram projektu. Dále popisuje příslušné scénáře podnikových procesů. Výsledkem je *implementační analýza*, která je odsouhlasena oběma stranami. Na základě tohoto dokumentu pak probíhá vlastní realizace, dodávka a nastavení systému.

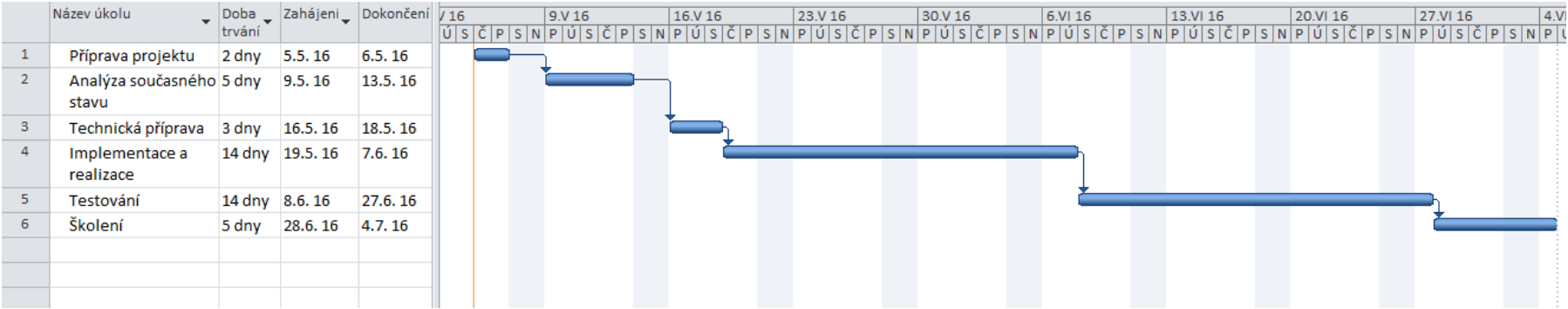
**Implementace a realizace projektu** – Je etapa, v rámci níž je připraveno nastavení a prostředí SAP podle odsouhlasené implementační analýzy.

**Testování** – Tato fáze zahrnuje integrační a ověřovací testy aplikace.

**Příprava produktivního provozu a školení** – Cílem této fáze je dokončit přípravu nastavení aplikací k produktivnímu provozu, dále provést školení klíčových, nebo koncových uživatelů a administrátorů. Po skončení této fáze je systém připraven k použití v produktivním provozu.

**Zahájení provozu a podpora** – Smyslem této fáze projektu je ostrý provoz systému s aktivní podporou koncových uživatelů.

Celková implementační doba projektu byla stanovena na 43 pracovních dní (viz. Obrázek 10). Uvažujeme, že za celý projekt bude zodpovídat Project manager, který bude mít k dispozici 2 administrátory. Počítáme s tím, že celý tým bude pracovat 8 hodin denně od pondělí do pátku – o víkendech na projektu pracovat nebudou.



Obrázek 10: Návrh časového harmonogramu projektu

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Tabulka 1: Předběžná kalkulace nákladů na projekt

1x Project manager – 500 Kč/h – 344 hodin	172 000 Kč
2x Administrátor – 200 Kč/h – 344 hodin	68 800 Kč
SW – licence – 25 000 Kč/licence – 10 licencí	250 000 Kč
Celkem	490 800 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování)



### 6.1.2 Mimoekonomické přínosy

Zavedení nového informačního systému SAP Business One by přineslo do společnosti vysoce moderní řešení a vytvoření stabilního zázemí pro její růst. Na rozdíl od současného informačního systému by měli zaměstnanci snadný a rychlý přístup ke všem potřebným informacím. Výsledkem by bylo zrychlení pracovních procesů a zvýšení celkové produktivity práce.

Dalším přínosem by byla určitě i konkurenční výhoda, a to díky otevřenosti systému uživatelským změnám a úpravám, pokročilým reportovacím technologiím, možnosti práce s mobilními zařízeními a v neposlední řadě také kompletní EDI a XML technologie.

### 6.1.3 Ekonomické přínosy

Skutečný ekonomický přínos bude zřejmý až po zavedení a dlouhodobějším užíváním programu. Implementací a používáním nového systému SAP Business One můžeme odhadovat snížení nákladů o 1% a s tím spojenou zvýšenou ziskovost podniku. Při výpočtech budeme vycházet ze skutečných údajů podniku za minulé účetní období.

**Tabulka 2: Výsledek hospodaření podniku za minulé účetní období**

Výnosy celkem za minulé účetní období	113 219 000 Kč
Náklady celkem za minulé účetní období	113 131 000 Kč
<b>Výsledek hospodaření (zisk)</b>	<b>88 000 Kč</b>

Zdroj: (Justice.cz, 2015)

Pro výpočty budeme počítat se stejnými výnosy a náklady jako v předcházejícím účetním období. Jelikož bude nový informační systém spuštěn až v polovině roku, budeme uvažovat snížení nákladů o 1% jen za druhou polovinu roku.

**Tabulka 3: Předběžná kalkulace celkových nákladů podniku**

Náklady za první půl rok	56 565 500 Kč
Náklady na implementaci SAP	490 800 Kč
Náklady za druhý půl rok po implementaci SAP	55 999 845 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>113 056 145 Kč</b>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 4: Odhadovaný VH podniku po implementaci systému SAP**

Výnosy celkem po implementaci systému	113 219 000 Kč
Náklady celkem po implementaci systému	113 056 145 Kč
<b>Výsledek hospodaření (zisk)</b>	<b>162 855 Kč</b>

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 5: Rozdíl VH podniku před a po implementaci systému SAP**

VH za účetní období před implementací SAP	88 000 Kč
VH za účetní období po implementaci SAP	162 855 Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>74 855 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z provedených výpočtů jasně vyplývá, že zavedení nového informačního systému SAP Business One by mělo pozitivní vliv na chod společnosti. Výsledek hospodaření podniku by se po implementaci systému zvýšil oproti minulému účetnímu období o 74 855 Kč – a to včetně nákladů na zavedení systému. Tento projekt bych proto ohodnotil kladně a společnosti Pekárny Blansko ho doporučuji realizovat.

## 6.2 Zaměstnanci

Jak bylo zmíněno výše, společnost se potýká s problémovými zaměstnanci. Jde především o nedochvilnost, nezodpovědnost, nezáměr o práci a vysokou absenci. Společnost se těmito problémy příliš nezabývá a při opakovaném porušení pracovních povinností daného zaměstnance propustí. Činí tak hlavně z toho důvodu, že tyto pracovní pozice jsou lehce nahraditelné a není tak problém na trhu práce najít náhradu. To vše ale způsobuje podniku problémy. Především jde o hledání možností jak zastoupit pracovníka při jeho neohlášené absenci a udržet tak plynulý chod výroby a také případné přijímání nového zaměstnance a jeho zaškolení. Tohle vše pro podnik představuje časové a finanční ztráty.

*„Problémové a obtěžující jednání zaměstnance pramení často z jeho povahových rysů. Jde většinou o jednání, které dopadá nejen na výkon organizace, ale i mezilidské vztahy na pracovišti. Toto jednání by proto nemělo zůstat bez okamžité odezvy“ (URBAN, 2012).*

Jako řešení bych navrhoval hned několik věcí:

- **Spolupráce se Střední škola Brno, Charbulova** – Spolupráce by probíhala formou praxí studentů z oboru Pekař. Byla by to vzájemně prospěšná spolupráce pro obě dvě strany. Škola by nabízela studentům kvalitní praxi v oboru a pro Pekařny Blansko by to byla zajímavá forma hledání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Společnost by mohla těm nejlepším studentům, po absolvování jejich studia, nabídnout pracovní poměr.
- **Důkladnější výběr zaměstnanců** na trhu práce. Už při vstupním pohovoru se dá odhadnout, jakou má člověk povahu či osobnost.
- **Trvalá pozornost.** Změnám v chování pracovníků by měl vedoucí věnovat stálou pozornost. Jejich výskyt by neměl ignorovat, ale naopak na něj okamžitě reagovat.
- **Účast zaměstnanců na rozhodování** o věcech, které se jich dotýkají.
- **Naslouchání názorům i obavám jednotlivých osob**, podpora otevřené komunikace.

### 6.2.1 Mimoekonomické přínosy

Rozdílný přístup vedoucích pracovníků by mohl mít pozitivní dopad na zaměstnance ve výrobě, což by mělo za následek zlepšení vztahů na pracovišti. Slovní pochvaly od mistrů ve výrobě by mohli odbourat znechucení nebo nezájem o práci u řadových zaměstnanců. Společně s důsledným vybíráním kvalitních pracovníků při vstupních pohovorech by tohle všechno mohlo mít za následek vytvoření dobrého kolektivu kvalitních zaměstnanců, což by se odrazilo i pozitivně na chodu celé společnosti.

### 6.2.2 Ekonomické přínosy

Hlavním ekonomickým přínosem pro společnost bude rozhodně snížení mzdových nákladů. Díky kolektivu kvalitních zaměstnanců a panujícím dobrým vztahům na pracovišti se dá očekávat zvýšení efektivity práce a snížení počtu přesčasových hodin. Zároveň odpadají problémy s častou nedochvilností zaměstnanců, což se odrazí na snížení časů výroby, dodržování termínů zakázky a v neposlední řadě také zvýšenou jakostí pečiva. Z dlouhodobého hlediska by tohle vše mohlo mít za následek zvýšení ziskovosti podniku a tudíž i jeho růstu.

Ve výrobě se střídá na třísměnném provozu celkem 55 pracovníků s průměrnou mzdou 70 Kč na hodinu. Každý tento pracovník má průměrně 15 přesčasových hodin za měsíc. Budeme uvažovat, že díky výše zmíněným personálním změnám a odlišnému přístupu k zaměstnancům se sníží počet přesčasových hodin o 40%.

Tabulka 6: Odhadovaná úspora mzdových nákladů

Celkem přesčasů za měsíc	$55 \times 15 = 825$ hodin
Celkem přesčasů za rok	$825 \times 12 = 9900$ hodin
Mzdové náklady (MN) za přesčasy	$9900 \text{ hodin} \times 70 \text{ Kč/h} = 693\,000 \text{ Kč}$
MN za přesčasy po jejich snížení o 40%	$5940 \text{ hodin} \times 70 \text{ Kč/h} = 415\,800 \text{ Kč}$
<b>Úspora mzdových nákladů za rok</b>	<b><math>693\,000 - 415\,800 = 277\,200 \text{ Kč}</math></b>

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval problematikou průběhu zakázky ve společnosti Pekárny Blansko a.s., kde jsem více než rok pracoval, a která se nachází blízko mého bydliště v Blansku. Na úvod práce jsem se rozhodl o představení společnosti a jejího portfolia výrobků a služeb.

Dále jsem pokračoval vysvětlením teoretických východisek, které jsou spojené s tématem bakalářské práce a s výrobním podnikem, kterým Pekárny Blansko jsou. Proto jsem v teoretické části věnoval hodně prostoru pojmům spojených s výrobou. Provedl jsem také několik analýz, abych zjistil současný stav podniku. Začal jsem SLEPT analýzou, která posloužila ke zjištění prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Jako další jsem použil Porterovu analýzu pěti sil k posouzení bezprostředního okolí společnosti a její konkurence. Poslední provedenou analýzou je SWOT analýza, díky které jsem zjistil silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, kterým podnik může čelit. Následně jsem popsal všechny činnosti zakázky od jejího zadání zákazníkem až po expedici a jejího dodání k němu.

Hlavním cílem této práce je na základě použitých analýz a zjištěných informací navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení průběhu zakázky. Z průzkumu vyplývá, že se společnost potýká s nekvalitní pracovní silou (problémoví zaměstnanci), což má za následek vysoký počet přesčasových hodin, sníženou jakost pečiva, prodlevy při výrobě a v krajních situacích i nedodržení termínů. Navrhl jsem tedy řešení, které by mohlo společnosti pomoci tento problém vyřešit a vytvořit si tak kolektiv kvalitních a spokojených zaměstnanců, což by mělo za následek nejen snížení nákladů, ale i zvýšení jakosti výrobků. Dalším problémem, na který jsem při analýze narazil, je zastaralý a nepraktický informační systém, který podnik používá. Doporučil jsem zavedení nového informačního systému SAP Business One pro malé a střední podniky. Dle mého názoru by implementace tohoto moderního ERP systému pomohla společnosti reálně snížit náklady, zvýšit ziskovost a zároveň i zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu.

Na úplný závěr bych chtěl společnosti Pekárny Blansko a.s. popřát hodně štěstí v jejich budoucím působení a doufám, že budou v tradici, která je tu už 60 let, pokračovat úspěšně i nadále.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ABIA CZ services s.r.o.. [online]. [2016] [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.abia.cz/group/mdl/info/13-nejcastejsich-dotazu>
- BELL, Steven. *Run grow transform: Integrating business and lean IT* [online]. 2013. [cit. 2015-01-17]. ISBN 978-1-4665-0449-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=1466504498>
- CARDA, Antonín, Renáta Kunstová. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0666-0.
- doc. Dr. Jan Urban, CSc.. Příčiny a řešení nedostatků v práci. *Účetní kavárna*. [online]. 20. 12. 2012 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d41074v51802-priciny-a-reseni-nedostatku-v-praci/>
- DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.
- Encyklopedie pojmů. *MBA Center*. [online]. © 2011 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>
- Historie a současnost. *PENAM*. [online]. © 2015 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.penam.cz/cs/svet-penam/historie/>
- Informační systémy. *BusinessIT*. [online]. © 2011 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/podnikovy-informacni-system-uvod-moduly-funkce-nasazeni-vyber.php>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

- MASAOKI, I. *KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu*. Brno: Computer Press 2004. ISBN 80-251-0461-3.
- MULAČOVÁ, Věra. *Obchodní podnikání ve 21. století* [online]. 2013. [cit. 2014-11-09]. ISBN 80-247-4780-4. Dostupné z: [books.google.cz/books?isbn=8024747804](http://books.google.cz/books?isbn=8024747804)
- O firmě. *Versino*. [online]. © 2000 – 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.versino.cz/O-firme.aspx>
- O společnosti. *DOPES*. [online]. © 2010 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.dopes.cz/o-spolecnosti-detail>
- Provoz firmy. *Podnikátor*. [online]. 14. 1. 2012 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>
- SAP. *AIMTEC*. [online]. © 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.aimtec.cz/cz/produkty/sap.html>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání* [online]. 2006. [cit. 2014-11-09]. ISBN 80-717-9367-1. Dostupné z: [books.google.cz/books?isbn=8071793671](http://books.google.cz/books?isbn=8071793671)
- SODOMKA, Petr a Dagmar Šulová. ERP Systémy. *ERPForum*. [online]. 29. 6. 2011 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.erpforum.cz/erp-systemy/predstavujeme-erp-systemy-na-ceskem-trhu.html>
- Statistiky. *Český statistický úřad*. [online]. 15. 1. 2015 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* [online]. 2007. [cit. 2015-01-05]. ISBN 978-80-247-1679-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?isbn=8024716798>
- ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie on-line. CEED*. [online]. © 2014 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: [http://www.ceed.cz/makroekonomie/19\\_bank\\_system\\_CR.htm](http://www.ceed.cz/makroekonomie/19_bank_system_CR.htm)

- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- TOMEK, Gustav, Věra Vávrová. *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-578-5.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz*. [online]. [2015] [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=pek%C3%A1rny+blansko>
- VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3046-2.
- VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J, STANĚK, M. *Podnik světové třídy*. Liberec: IPI 1997. ISBN 80-902235-1-6.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
- Zahraniční vztahy. *Ministerstvo zemědělství*. [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/ruske-sankce/>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační schéma společnosti .....	15
Obrázek 2: Příklad odvozování cílů.....	18
Obrázek 3: Vnitřní a vnější význam cílů a kritérií řízení výroby .....	22
Obrázek 4: Souvislost mezi uspokojením zákazníka a podnikovým úspěchem.....	25
Obrázek 5: Hierarchické úrovně v informačních systémech .....	27
Obrázek 6: Kombinace typů a úrovní řízení s podporou IS .....	28
Obrázek 7: SWOT analýza .....	38
Obrázek 8: Znázornění hlavních procesů zakázky .....	40
Obrázek 9: Schéma rozložení strojů ve výrobní hale .....	43
Obrázek 10: Návrh časového harmonogramu projektu .....	48

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Předběžná kalkulace nákladů na projekt .....	48
Tabulka 2: Výsledek hospodaření podniku za minulé účetní období.....	49
Tabulka 3: Předběžná kalkulace celkových nákladů podniku .....	50
Tabulka 4: Odhadovaný VH podniku po implementaci systému SAP.....	50
Tabulka 5: Rozdíl VH podniku před a po implementaci systému SAP.....	50
Tabulka 6: Odhadovaná úspora mzdových nákladů .....	52